

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**USULAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MENGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD  
PADA PT. X**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelara Magister Manajemen Keuangan**

**Disusun Oleh :**

**EKA GALA SOPANA**

**NIM. 500581101**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2016**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

**TAPM yang berjudul USULAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
DENGAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCES  
SCORECARD PADA PT. X adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber  
yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

**Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan  
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia  
menerima sanksi akademik.**

Jakarta, 18 Desember 20116

Yang Menyatakan



(Eka Gala Sopana)  
NIM 500581101

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : USULAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
DENGAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN  
RESOURCES SCORECARD PADA PT. X  
Penyusun TAPM : Eka Gala Sopana  
NIM : 500581101  
Program Studi : Magister Manajemen Keuangan  
Hari/Tanggal : Sabtu, 18 Desember 2016

Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Said Kelana Asnawi

Pembimbing II,



Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM.  
NIP. 19690313 200501 1 001

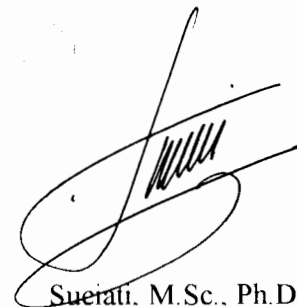
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen

Direktur Program Pascasarjana



Mohamad Nasoha, S.E., M.Sc.  
NIP. 19781111 200501 1 001



Suerati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN KEUANGAN

PENGESAHAN

Nama : Eka Gala Sopana  
NIM : 500581101  
Program Studi : Magister Manajemen Keuangan  
Judul TAPM : USULAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
DENGAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN  
RESOURCES SCORECARD PADA PT. X

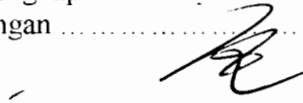
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister  
(TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 18 Desember 2016  
Waktu : 16.30 – 18.00

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

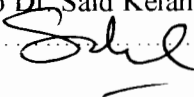
Ketua Komisi Penguji : Nama Lengkap Dr. Liestyodono Bawono, M.Si  
Tandatangan .....



Penguji Ahli: Nama Lengkap Dr. Ari Purwanti, Ak., CA  
Tandatangan .....



Pembimbing I: Nama Lengkap Dr. Said Kelana Asnawi  
Tandatangan .....



Pembimbing II : Nama Lengkap Dr. Zainur Hidayah, S.Pi, MM  
Tandatangan .....



## **ABSTRACT**

### **PROPOSAL OF EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION USING HUMAN RESOURCES SCORECARD IN PT. X**

Eka Gala Sopana

*Graduate Studies Program  
Indonesia Open University*

*The purposes of this study are to identify and analyze the employee performance of PT. X based on four (4) perspectives of Human Resources Scorecard (HRS), thereafter the result will be compared with the rate bonus given by PT. X in 2015, and create a system that is able to assess the performance of each employee. The method used for this study is a qualitative method, and will continue to be described into a performance evaluation using the method of Human Resources Scorecards. The study based on Human Resources Scorecard showing the employee's performance on each HRS perspectives get the overall result of 79.40% or 20.60% non-fulfillment of the performance targets on 2015. The evaluation result is aligned with the decline in profits on PT. X amounted to 13.86% or equivalent to Rp 54.75 million. In 2015, the company gives the bonus rate of 7% equal for every employee; a low bonus rate becomes the main reason of employee turnover. Company has been advised to use a more precise method in assessing the performance of employees, so that each individual employee can be assessed and rewarded according to what each had done.*

*Keywords: Human Resources Scorecard, a qualitative study, employee turnover, the company's revenue decline.*

## ABSTRAK

### USULAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD PADA PT. X

Eka Gala Sopana

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan PT. X ditinjau dari 4 (empat) perspektif berdasarkan metode *Human Resources Scorecard* (HRS), kemudian hasilnya akan dibandingkan dengan rate bonus yang diberikan oleh PT. X pada tahun 2015, dan membuat suatu sistem yang mampu menilai kinerja karyawan secara individu sehingga pemberian rate bonus tepat sasaran. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, dan dilanjutkan dijabarkan dalam evaluasi kinerja menggunakan metode *Human Resources Scorecard*. Hasil studi berdasarkan *Human Resources Scorecard* menunjukkan kinerja karyawan pada masing-masing perspektif HRS secara keseluruhan mendapatkan hasil 79.40% atau terdapat selisih 20.60% tidak terpenuhinya target kinerja PT. X pada tahun 2015. Hasil penilaian HRS tersebut sejalan dengan penurunan laba pada PT. X sebesar 13.86% atau setara dengan Rp 54.750.000, -. Pada tahun 2015 perusahaan memberikan rate bonus yang sama sebesar 7% kepada setiap karyawan, rate bonus yang rendah menjadi alasan atas *turnover* karyawan yang tinggi. Perusahaan disarankan agar menggunakan metode yang lebih tepat dalam menilai kinerja karyawan, sehingga setiap individu karyawan dapat dinilai dan dihargai sesuai dengan apa yang masing-masing telah mereka lakukan.

Kata Kunci: *Human Resources Scorecard*, penelitian kualitatif, *turnover* karyawan, penurunan pendapatan perusahaan.

## KATA PENGANTAR

Perekonomian yang dilakukan manusia selalu berkembang mengikuti perkembangan peradaban manusia. Dari sistem yang sederhana berkembang menjadi sistem yang sangat kompleks dan beragam. Perkembangan itu dipicu oleh semakin meningkatnya kebutuhan dan pola berpikir yang semakin mengarah pada tingkat pemuasan keinginan manusia, mulai dari kebutuhan yang sangat mendasar seperti pangan, pakaian dan tempat tinggal. Hingga saat ini, berkembang menjadi kebutuhan yang sebelumnya dianggap hanya sebagai pelengkap menjadi kebutuhan yang tidak bisa dipisahkan dari keseharian manusia, yang sifatnya sudah menjadi seperti kebutuhan dasar. Adapun perkembangan perekonomian yang dilakukan, tidak saja bersifat kuantitatif, namun secara kualitatif juga mengalami perubahan yang sangat maju dibanding awal perkembangannya.

Salah satu yang sangat mendasar adalah perkembangan didalam manajemen perusahaan, dimana manajemen perusahaan saat ini sangat memperhatikan unsur-unsur yang terdapat didalam sistem perekonomian yang mana unsur atau variable tersebut berpengaruh besar terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan secara umum. Variable tersebut berkontribusi besar dalam membangun kemampuan perusahaan menghadapi persaingan ekonomi yang semakin ketat. Sehingga, faktor inilah yang menjadi tulang punggung perusahaan untuk terus *survive* menghadapi persaingan yang semakin kompleks. Dan salah satu faktor tersebut adalah sumber daya manusia.

Keberadaan sumber daya manusia dalam sistem perekonomian menjadi elemen penting, karena yang dalam perkembangan perusahaan dimasa sekarang ini tidak saja ditentukan oleh modal yang besar saja. Tapi lebih dominan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang bekerja dalam perusahaan tersebut.

Terjadinya penurunan dari pendapatan perusahaan secara keseluruhan tidak saja disebabkan oleh kondisi ekonomi secara global, tetapi juga cenderung disebabkan karena tidakmampuan perusahaan menyediakan sumber daya manusia

yang berkualitas, berintegritas tinggi dan mampu menghadapi tekanan serta *survive* dalam kondisi ekonomi yang sedang menurun. Dilain sisi, kondisi ini juga tidak seluruhnya kesalahan perusahaan, tetapi juga merupakan tanggung jawab karyawan atau pegawai perusahaan yang bersangkutan, ikut andil dalam memengaruhi kondisi perusahaan secara keseluruhan.

Dengan dilatarbelakangi kondisi seperti ini, penelitian terhadap sumber daya manusia yang merupakan variabel yang sangat berpengaruh terhadap perusahaan, sangat relevan dan dipandang perlu untuk dikaji lebih jauh. Berdasarkan hal tersebut, penelitian “Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* pada PT. X” dilaksanakan dalam rangka tugas akhir yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Universitas Terbuka. Disamping itu, penelitian ini diharapkan menjadi salah satu masukan bagi perusahaan-perusahaan dalam meningkatkan kinerja baik dari sisi karyawan maupun dari sisi manajemen secara umum.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Said Kelana dan Bapak Zainur selaku dosen pembimbing atas segala kesabarannya dalam membimbing dan mengarahkan penulis. Disamping itu, penulis juga menyampaikan rasa syukur kepada (orang tua, istri/keluarga) serta semua pihak yang telah membantu penyelesaian dan penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun, penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan rujukan dalam pemecahan masalah serupa dan sebagai salah satu bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

Jakarta, 18 Desember 2016

Penulis



## RIWAYAT HIDUP

Nama : Eka Gala Sopana  
NIM : 500581101  
Program Studi : Magister Manajemen Keuangan  
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 8 Oktober 1982

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN BEJI 06 Depok pada tahun 1994  
Lulus SMP di SMPN 02 Depok pada tahun 1997  
Lulus SMU di SMUN 03 Depok pada tahun 2000  
Lulus D4 di STIP Jakarta, program studi Nautika pada tahun 2004

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2004 s/d 2007 sebagai Deck Officer (3<sup>rd</sup> dan 2<sup>nd</sup> Officer) di Anthony Veder Netherland.  
Tahun 2007 s/d 2009 sebagai Senior Deck Officer (Chief Officer dan Captain) di MISC Berhad PETRONAS subsidiary Malaysia.  
Tahun 2009 s/d 2012 sebagai Loading Mooring Master di ConocoPhillips Indonesia.  
Tahun 2012 s/d 2013 sebagai Marine Pilot di Chevron Indonesia Company.  
Tahun 2013 s/d sekarang sebagai Marine Pilot di Pertamina Hulu Energi ONWJ.

Jakarta, 18 Desember 2016

Eka Gala Sopana  
NIM. 500581101

## DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pernyataan.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Abstrak .....	v
Kata Pengantar .....	vii
Riwayat Hidup .....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Bagan .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kegunaan Penelitian.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	13
1. Kinerja pegawai.....	13
2. Model Penilaian dan Pengukuran kinerja.....	20
B. Penelitian Terdahulu .....	55
C. Kerangka Berpikir .....	56
D. Operasionalisasi Konsep .....	58
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	60
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan .....	63
C. Instrumen Penelitian.....	64
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	65
E. Metode Analisa Data.....	67
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi obyek penelitian .....	69
B. Hasil .....	71
1. Alur Pemetaan Strategis Perusahaan PT. X .....	71
2. Indikator Kinerja Kunci ( <i>Key Performance Indicators</i> ) .....	81
3. Hasil Pembobotan Indikator Kinerja Kunci .....	82
4. Implementasi Hasil <i>Human Resources Scorecard</i> .....	100
C. Pembahasan.....	101
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	108
B. Saran.....	109
DAFTAR PUSTAKA .....	112

## DAFTAR BAGAN

	Halaman
1. Gambar 2.1 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan, 2014).....	39
2. Gambar 2.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan, 2014) .....	41
3. Gambar 2.3 Hubungan Antara <i>Balance Scorecard</i> dan <i>HR Scorecard</i> (Murrad, 2014).....	50
4. Gambar 2.4 Kerangka Berfikir.....	58
5. Gambar 3.1 Desain Penelitian.....	60
6. Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. X .....	71
7. Gambar 4.2 Alur Peta Strategis PT. X.....	75
8. Gambar 4.3 Alur hasil penelitian berdasarkan penilaian HRS .....	102

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1.1 Jumlah <i>Turn Over</i> Karyawan Periode 2014-2015 PT. X.....	6
2. Table 1.2 Penurunan Profit PT. X Jasa Produksi, Kreatif, Event 2014 – 2015.....	6
3. Table 2.1 Operasional Konsep.....	58
4. Table 4.1 Komposisi Manager dan Karyawan PT. X Tahun 2016.....	69
5. Table 4.2 Ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategik .....	80
6. Table 4.3 Target Bisnis PT. X Tahun 2015 .....	81
7. Table 4.4 Indikator kinerja kunci (key performance indocators) PT. X...	82
8. Table 4.5 Perspektif <i>Human Resources Scorecard</i> dan Target Skor Pencapaian KPI.....	82
9. Table 4.6 Kriteria Nilai Pembobotan Indikator Kinerja Kunci PT. X .....	83
10. Table 4.7 Ekspektasi dan Keterangan Pembobotan Indikator Kinerja Kunci PT. X .....	84
11. Table 4.8 <i>Rate</i> Pemberian bonus dan Insentif PT. X.....	85
12. Table 4.9 Rekapitulasi Nilai Pembobotan Indikator Kinerja Kunci Karyawan PT. X (Variabel Tepat Biaya dan Pendapatan).....	87
13. Table 4.10 Rekapitulasi Nilai Pembobotan Indikator Kinerja Kunci Karyawan PT. X (Variabel Personal Atribut).....	92
14. Table 4.11 Rekapitulasi Nilai Pembobotan Indikator Kinerja Kunci Karyawan PT. X (Variabel Produktifitas Kinerja).....	97
15. Table 4.12 Rekapitulasi Nilai Pembobotan Seluruh Variabel Indikator Kinerja Kunci PT. X .....	99
16. Tabel 4.13 Rekapitulasi Nilai Pembobotan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> pada Indikator Kinerja Kunci PT.X Tahun 2015 .....	100
17. Tabel 4.14 Kondisi PT. X pada tahun 2015 dan keperluan berdasarkan hasil penelitian pada indicator kinerja kunci PT. X tahun 2015 .....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Pedoman Wawancara .....	118
Lampiran 2 Rangkuman Transkrip Wawancara .....	119
Lampiran 3 Koding Wawancara .....	133
Lampiran 4 Form Resign 001.23 .....	135
Lampiran 5 Form Pembobotan KPI HRS .....	145